

УДК 658.012.32**Артеменко Л.П.**

канд. економ. наук, доцент

Національний технічний університет України «КПІ»

**ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ*****DIAGNOSTICS OF USING STRATEGIC MANAGEMENT BY THE ENTERPRISES***

У статті проведено діагностику використання стратегічного управління підприємствами. Розкриваються основні проблеми та перспективи ефективного використання стратегічного управління підприємствами. Досліджено результати використання стратегічного управління для підприємств різних галузей промисловості.

В статье проведена диагностика использования стратегического управления предприятиями. Раскрываются основные проблемы и перспективы эффективного использования стратегического управления предприятиями. Исследованы результаты использования стратегического управления для предприятий разных отраслей промышленности.

In the article diagnostics of using strategic management by the enterprises is developed. The main problems and perspectives of effective using strategic management are considered. Results of using strategic management for different production branches enterprises are investigated.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічний розвиток, нестабільність середовища.

Вступ. В умовах постійної зміни факторів зовнішнього середовища, в якому функціонують підприємства, виникає потреба в оцінці діючої системи стратегічного управління, у виявленні проблем її функціонування та формування напрямів удосконалення стратегічного управління діяльністю, які б забезпечували ефективне ресурсне використання, здатність до саморозвитку, удосконалення кадрової складової, практичної реалізації нових науково-технічних ідей з метою підвищення рівня економічної безпеки підприємства. Традиційні системи управління, орієнтовані на регламентацію стратегічної діяльності господарюючих суб'єктів, недостатньо гнучкі в динамічному зовнішньому середовищі. Глобалізація, інформатизація та когнітивізація економіки посилюють необхідність пошуку сучасних підходів до вирішення завдання формування ефективного стратегічного управління організацією в реальному секторі економіки. Високий рівень невизначеності зовнішніх умов господарської діяльності, протяжність у часі та значна капіталоемність стратегічних процесів потребують прийняття обґрунтованих рішень про напрями стратегічного розвитку, які використовуються для обґрунтування стратегії.

Проблемам стратегічного управління підприємством присвячені праці вчених: Д. Аакера [1], І. Ансоффа [2], Л.Є. Довгань [3], В.С. Катькало [4], Г.Б. Клейнера [5], Г. Мінцберга [6], М. Портера [7], С. Прахалада, Г. Хемела [8], А. Стрікланда, А. Томпсона [9], Р. Фатхутдинова [10], З.Є. Шершньової [11]. Загальновизнаними способами протидії негативному впливу невизначеності є формування на підприємстві ефективної системи стратегічного планування й використання комплексу інструментів стратегічного менеджменту. Аналіз різних теорій і методологій стратегічного управління вказує на необхідність узагальнення й систематизації накопиченого в цій сфері досвіду. Однак потрібно відмітити, що недостатньо представлено розкриття методологічних аспектів дослідження стратегічного розвитку підприємства, обґрунтування та реалізації основних інструментів стратегічного управління. Впровадженню внутрішньофірмових інститутів і технологій управління стратегічним розвитком підприємства перешкоджає недостатня розробленість теоретико-прикладних основ стратегічного менеджменту.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення прикладних проблем розвитку системи стратегічного управління та обґрунтування основних напрямів підвищення стратегічного рівня системи управління вітчизняними організаціями. Виходячи зі специфіки об'єкта нашого дослідження, методом оцінки використання системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах вибрано метод експертної оцінки, реалізований у формі анкетного опитування.

Результати дослідження. Діагностика стратегічного управління на основі функціонального підходу дасть можливість виявити проблемні аспекти функціонування та розкрити напрями підвищення ефективності управління діяльністю. З цією метою нами було проведено попереднє (теоретичне та практичне) вивчення реальних управлінських процесів в адміністративній діяльності керівників. Для діагностики використання системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах була розроблена анкета. В ролі експертів виступає управлінський персонал 100 промислових підприємств (51,02 %) і підприємств сфери послуг (48,98 %). Як відомо, управлінська діяльність реалізується через систему специфічних функцій управління. У зв'язку з тим, що кожен управлінський рівень характеризується своїми особливостями, в межах нашого дослідження одним з основних завдань було прослідкувати ступінь використання стратегічного управління керівниками різних рівнів управління, який будемо поділяти на стратегічний (вищий – 28,57 %), тактичний (середній – 35,71 %), оперативний (нижчий – 35,71 %).

На основі результатів експертної оцінки виділимо пріоритети управління в умовах невизначеності середовища (табл. 1). Головною тенденцією, яка характерна для майже всіх досліджуваних підприємств є використання управління за цілями. Винятком є «молоді» підприємства до 5 років

функціонування, які використовують переважно поточне управління. Для ЗАТ стратегічне управління є головним пріоритетом при управлінні в умовах невизначеності середовища. Стратегічне управління є другорядним пріоритетом для промислових підприємств, середніх і великих, тактичного рівня керівників, підприємств від 10–20 років і більше 20 років функціонування, ВАТ і ТОВ. Для підприємств сфери послуг, малих підприємств, керівників вищого рівня, підприємств від 5–10 років функціонування, ПП і ФОП другорядним пріоритетом в умовах невизначеності середовища є поточне управління. Управління від досягнутого є другорядним пріоритетом для оперативного рівня керівників і ЗАТ. Управління за цілями для підприємств до 5 років функціонування і ЗАТ є другорядним пріоритетом.

Таблиця 1

Пріоритети управління в умовах невизначеності середовища, %

Види підприємств	Пріоритети управління в умовах невизначеності середовища			
	Поточне управління	Управління від досягнутого	Управління за цілями	Стратегічне управління
Загальна оцінка	19,39	12,24	47,96	21,43
Промислові підприємства	16,00	10,00	54,00	22,00
Підприємства сфери послуг	22,92	14,58	39,58	20,83
Малі	31,58	10,53	42,11	18,42
Середні	13,51	10,81	51,35	24,32
Великі	8,70	17,39	52,17	21,74
Вищий рівень	32,14	7,14	46,43	14,29
Середній рівень	14,29	11,43	48,57	28,57
Нижчий рівень	5,26	31,58	42,11	21,05
До 5 років функціонування	46,67	0,00	40,00	13,33
Від 5–10 років	17,39	13,04	60,87	8,70
Від 10–20 років	14,71	23,53	32,35	29,41
Більше 20 років	11,54	3,85	61,54	26,92
ВАТ	6,67	0,00	66,67	33,33
ЗАТ	0	14,29	14,29	57,14
ТОВ	19,51	17,07	41,46	21,95
ПП	25,00	8,33	33,33	16,67
ФОП	36,36	0,00	63,64	0,00

Розраховано автором на основі проведеного експертного дослідження

Таким чином, виявляється суперечність у невідповідності пріоритетного використання управління при зростаючій важливості та складності управлінських проблем в умовах невизначеності середовища. Експертне опитування керівників виявило ряд проблем, що перешкоджають

використанню стратегічного управління вітчизняними підприємствами, впливають на ефективність їх діяльності, зменшують якість виконання покладених на них функцій. При діагностиці основних управлінських проблем, які впливають на ефективність управління, оцінити ступінь впливу ряду факторів (табл. 2).

Таблиця 2

Перешкоди використанню стратегічного управління

№	Перешкоди використання стратегічного управління	Оцінка в цілому	Промислові підприємства	Підприємства сфери послуг	Малі	Середні	Великі
1.	Недостатня компетентність управлінського персоналу	4,39	4,44	3,92	4,45	4,11	3,61
2.	Складні методики, неадаптовані до вітчизняних реалій	4,72	4,71	4,13	3,95	4,59	4,96
3.	Високий рівень нестабільності зовнішнього середовища	7,23	7,24	6,94	7,00	7,35	6,78
4.	Терміновість у прийнятті управлінських рішень	4,93	5,27	4,23	5,16	4,59	4,22
5.	Неврахування пропозицій знизу при підготовці відповідальних управлінських рішень	4,54	4,57	4,15	4,34	4,78	3,70
6.	Обмежене фінансування	5,85	6,37	4,92	5,50	5,97	5,48
7.	Неефективна організація робіт	4,19	3,96	4,04	4,26	4,14	3,26
8.	Нечіткий розподіл функціональних обов'язків між посадовими особами	4,10	4,35	3,48	3,89	3,84	3,96
9.	Неможливість впровадження інформаційних систем автоматизації стратегічного управління	4,45	4,55	4,00	4,47	4,65	3,52
10.	Недостатня мотивація персоналу	4,78	5,14	3,96	4,34	4,86	4,52
	Інше	4,41	5,06	1,23	1,05	1,84	1,83

Розраховано автором на основі проведеного експертного дослідження

У результаті ранжування зазначених факторів кожному присвоюється оцінка використання цього фактора в практичній діяльності. Результати експертної оцінки показали, що основною перешкодою використання стратегічного управління є високий рівень нестабільності зовнішнього середовища. Виявлено, що найбільш значимими управлінськими проблемами керівники вважають обмежене фінансування та терміновість у прийнятті управлінських рішень. Аналогічні тенденції були виявлені в розподілі відповідей серед респондентів при сортуванні підприємств за розміром. Однак для керівників середніх підприємств більшою мірою характерна проблема недостатньої мотивації персоналу, для великих підприємств - складні методики, неадаптовані до вітчизняних реалій. Представники малих підприємств виділили неможливість впровадження інформаційних систем автоматизації стратегічного управління, недостатню компетентність управлінського персоналу. Водночас за середніми оцінками можна виділити такі проблеми: складні методики, неадаптовані до вітчизняних реалій, неврахування пропозицій знизу при підготовці відповідальних управлінських рішень, недостатня мотивація персоналу. Таким чином, при однаковості щодо нестабільності середовища, обмеженого фінансування, терміновості в прийнятті управлінських рішень, виявлено проблему відсутності реальних інструментів оцінки стратегічних альтернатив, що будуть відповідати запитам вітчизняних підприємств.

На основі аналізу в розрізі різних рівнів управління встановлено, що керівники стратегічного та тактичного рівня управління більшою мірою, ніж керівники інших рівнів управління, занепокоєні проблемою терміновості у прийнятті управлінських рішень. Проблема неможливості впровадження інформаційних систем автоматизації стратегічного управління має місце для керівників стратегічного рівня управління. Складність методик, неадаптованих до вітчизняних реалій, є перешкодою щодо використання стратегічного управління для керівників всіх рівнів управління. Керівники тактичного рівня, поряд з іншими, зазначають недостатню мотивацію персоналу, недостатню компетентність управлінського персоналу та неврахування пропозицій «знизу» при підготовці відповідальних управлінських рішень. Аналогічні тенденції простежуються при дослідженні підприємств у контексті термінів функціонування.

Результати опитування в різних галузях промисловості дали змогу виявити особливості використання стратегічного управління. Високий рівень нестабільності зовнішнього середовища є також головною перешкодою для всіх без винятку підприємств. На другому місці серед проблем виявлено обмежене фінансування для підприємств машинобудівної, лісової,

металургійної, харчової галузей і сільського господарства. Складні методики, неадаптовані до вітчизняних реалій, і терміновість у прийнятті управлінських рішень є значними проблемами для підприємств паливно-енергетичної, машинобудівної, легкої, лісової, будівельної, харчової галузей.

Неможливість впровадження інформаційних систем автоматизації стратегічного управління характерна для підприємств лісової, будівельної, харчової галузей і сільського господарства. Проблему недостатньої мотивації персоналу виділяють підприємства машинобудівної, паливно-енергетичної, лісової, металургійної, будівельної, харчової галузей і сільського господарства. Виявлені управлінські проблеми стосуються функціонального, фінансового, навчального та інформаційного забезпечення стратегічного управління в умовах нестабільності середовища.

Актуальним є розподіл проблем, що виникають при розробленні та реалізації стратегії. Проведення стратегічного процесу на основі механічного копіювання зарубіжних інновацій в стратегічному управлінні демонструє свою неефективність, неадекватність реагування споживачів на заходи, спрямовані на зростання конкурентоспроможності товарів, послуг. У зв'язку з цим, виникає необхідність більш глибокого дослідження, розроблення та ефективного використання нових можливостей і компетенцій підприємства. Проведене дослідження вказує на основні проблеми, що виникають при розробленні стратегії для всіх підприємств, а саме: швидкі та неконтрольовані зміни середовища, трудомісткий аналіз середовища та складне виконання вибору стратегії. Для промислових підприємств проблемою також є неможливість здійснення оцінки стратегії, відсутність узгодженості стратегічних і оперативних планів, ігнорування можливих труднощів реалізації помилки у виборі відповідальних керівників. Для підприємств сфери послуг проблемою є низька підготовка та компетентність менеджерів.

Розглянемо проблеми під час реалізації стратегії підприємств (табл. 3). Головний акцент більшість експертів поставило на таких проблемах: нестабільність середовища вимагає коригування стратегій і планів; нестача кваліфікаційних навичок стратегічного управління; складність у розробленні стратегічного планування; відсутність системи мотивації персоналу; низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками.

Таблиця 3

Проблеми при реалізації стратегії підприємств

№	Проблеми, які доводиться вирішувати на вашому підприємстві при реалізації стратегії	Оцінка	Промислові підприємства	Підприємства сфери послуг
1.	Складність у розробці стратегічного планування	28,57	34,00	20,83
2.	Неправильне розуміння оперативного керівництва загальної стратегії	4,08	8,00	0,00

3.	Нестабільність середовища вимагає коректування стратегій і планів	78,57	82,00	72,92
4.	Слабка координація діяльності з реалізації намічених заходів	9,18	6,00	12,50
5.	Нестача кваліфікаційних навичок стратегічного управління	35,71	34,00	37,50
6.	Відсутність системи мотивації персоналу	20,41	18,00	22,92
7.	Низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками	19,39	24,00	14,58
8.	Занижена оцінка необхідних ресурсів, нерациональне їх використання	12,24	10,00	14,54
9.	Невідповідність організаційної структури вимогам нової стратегії	14,29	20,00	8,33
10.	Інше	1,02	0,00	2,08

Розраховано автором на основі проведеного експертного дослідження

Виходячи з досвіду розроблення стратегій в промисловому середовищі, вітчизняні підприємства як великого, так і середнього бізнесу ще тільки приступають до формалізації стратегій, довгострокових планів, бізнес-процесів тощо. Проблема полягає в тому, як швидко та ефективно змінювати свою стратегію відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, сучасні економічні умови характеризуються збільшенням невизначеності в процесі ведення виробничої діяльності, зумовленої підвищенням темпів зміни стану зовнішнього середовища, що створює складні проблеми для функціонування підприємств. Зростаюча непередбачуваність ринку вимагає від підприємства знаходження адекватних способів реагування, що забезпечують у перспективі збереження або підвищення ефективності його діяльності, конкурентоспроможності, стійкості розвитку.

Аналіз результатів використання стратегічного управління для підприємств різних галузей промисловості дав змогу виявити ряд принципово важливих особливостей (табл. 4).

Таблиця 4

Перспективи використання стратегічного управління для підприємств різних галузей промисловості, %

№	Перспективи використання стратегічного управління	Галузі							
		Машинобудівна	Паливно-енергетична	Легка	Лісова	Металургійна	Будівельна	Сільське господарство	Харчова
1.	Посилення стратегічної спрямованості підприємства	36,36	50,00	100	25,00	20,00	36,36	100,00	50,00
2.	Розроблення стратегії діяльності сприятиме розвитку підприємства	54,55	0,00	33,00	10,00	80,00	27,27	0,00	66,67
3.	Підвищення кваліфікації персоналу в сфері стратегічного	54,55	50,00	66,67	25,00	40,00	18,18	33,33	50,00

	управління								
4.	Залучення керівників усіх рівнів до прийняття стратегічно важливих рішень	45,45	50,00	33,33	0,00	40,00	36,36	50,00	16,67
5.	Використання сучасного інструментарію стратегічного управління	27,27	0,00	66,67	25,00	20,00	27,27	16,67	50,00
6.	Створення системи стратегічного інформаційного забезпечення	27,27	0,00	33,33	0,00	0,00	0,00	16,67	50,00
7.	Залучення зовнішніх консультантів (ВУЗ, НДІ, фірми) для проведення стратегічного аналізу, розробки стратегії, підвищення кваліфікації	45,45	50,00	0,00	0,00	40,00	36,36	0	50,00
8.	Використання програмного забезпечення для проведення стратегічного моніторингу	36,00	50,00	33,33	0,00	20,00	0,00	50,00	30,0

Розраховано автором на основі проведеного експертного дослідження

Головною перспективою для підприємств паливно-енергетичної, легкої, харчової галузей і сільського господарства є посилення стратегічної спрямованості підприємства. Розроблення стратегії діяльності сприятиме розвитку підприємств машинобудівної, металургійної, харчової галузей. Підвищення кваліфікації персоналу в сфері стратегічного управління є необхідним для підприємств машинобудівної, паливно-енергетичної, легкої, металургійної, харчової галузей. Залучення керівників усіх рівнів до прийняття стратегічно важливих рішень і використання зовнішніх консультантів (ВУЗ, НДІ, фірми) для проведення стратегічного аналізу, розроблення стратегії, підвищення кваліфікації вважають першочерговим керівники підприємств машинобудівної, паливно-енергетичної, металургійної, будівельної, харчової галузей і сільського господарства. Неможливість впровадження інформаційних систем автоматизації стратегічного управління характерна для підприємств лісової, будівельної, харчової галузей і сільського господарства. Проблема недостатньої мотивації персоналу виділяють підприємства машинобудівної, паливно-енергетичної, лісової, металургійної, будівельної, харчової галузей і сільського господарства. Для підприємств легкої і харчової галузей пріоритетним є використання сучасного інструментарію стратегічного управління. Створення системи стратегічного інформаційного забезпечення потребують підприємства харчової галузі.

Використання програмного забезпечення для проведення стратегічного моніторингу необхідне підприємствам машинобудівної, паливно-енергетичної, легкої, металургійної галузей і сільського господарства.

Висновки. Проведене дослідження використання концепції стратегічного управління на вітчизняних підприємствах дає можливість зробити такі висновки. Стратегічне управління в традиційній схемі практичного використання має низку істотних недоліків, зокрема недостатньо враховують: вплив зовнішнього середовища; творчі, інтуїтивні аспекти управління; узгодження планових рішень і локальних цілей поточного, оперативного та стратегічного планування.

Науковою новизною проведеного дослідження є удосконалення обґрунтування основних результатів використання стратегічного управління на основі розроблення прогресивного інструментарію формування стратегічних рішень, виходячи із особливостей функціонування підприємства в умовах певної невизначеності чинників зовнішнього середовища, динамічності ринків України, неповноти та багатозначності інформації та якісних її оцінок.

Результати опитування на різних рівнях управління дали змогу виявити особливості використання стратегічного управління для кожного рівня управління: керівники стратегічного та тактичного рівня управління більшою мірою, ніж керівники інших рівнів управління, занепокоєні проблемою терміновості у прийнятті управлінських рішень; проблема неможливості впровадження інформаційних систем автоматизації стратегічного управління має місце для керівників стратегічного рівня управління; складність методик, неадаптованих до вітчизняних реалій, є перешкодою у використанні стратегічного управління для керівників усіх рівнів управління; керівники тактичного рівня зазначають недостатню мотивацію персоналу, недостатню компетентність управлінського персоналу та неврахування пропозицій «знизу» при підготовці відповідальних управлінських рішень. Результатами використання стратегічного управління для підприємств паливно-енергетичної, легкої, харчової галузей і сільського господарства є посилення стратегічної спрямованості підприємства; розвиток підприємств; підвищення кваліфікації персоналу в сфері стратегічного управління. Залучення керівників усіх рівнів до прийняття стратегічно важливих рішень, використання сучасного інструментарію стратегічного управління при використанні зовнішніх консультантів (ВУЗ, НДІ, фірми) для проведення стратегічного аналізу, розроблення стратегії, підвищення кваліфікації є другим рівнем пріоритетності для промислових і непромислових підприємств.

Перспективи подальшого дослідження використання стратегічного управління підприємствами будуть спрямовані на адаптацію інструментів

стратегічного управління до вимог динамічного середовища та забезпечення ефективної реалізації стратегій.

Література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер / пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. 7-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1991. — 319 с.
3. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навч. Посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
4. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В. С. Катъкало; С.-Петербург. гос. ун-т, Факультет менеджмента. — СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. — 548 с.
5. Клейнер Г.Б. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления / Г.Б. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. — 2009. — № 1. — С. 15–22.
6. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. — К.: Вид. О. Капусти (Підрозділ агенції "Стандарт"), 2008. — 389 с.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: [пер. с англ.] / М. Портер. — М.: Альпина Бизн. Букс, 2007. — 453 с.
8. Хемел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего дня / Г. Хемел, К. Прахалад. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. — 288 с.
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов/ пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. — М.: Дело, 2007. — 448 с.
11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.